

نقشه یا قطب‌نما؟

مدیران سازمانی چگونه در مرز میان ریسک و ابهام تصمیم می‌گیرند؟



مقدمه- تاریک‌خانه‌ای که نقشه‌ها در آن گم می‌شوند

ساعت ۱۱ شب است) اتاق جلسات شرکت هنوز روشن است) مدیرعامل به گزارش‌های مالی و برنامه‌های عملیاتی سه‌ماهه آینده خیره شده است) همه چیز روی کاغذ بر اساس آخرین استانداردهای مدیریت پروژه و کنترل کیفیت تدوین شده است) پیش‌بینی نوسانات بازار، تحلیل حساسیت هزینه‌ها و نمودارهای بازگشت سرمایه با دقتی چشم‌گیر محاسبه شده‌اند) با این حال، اضطرابی پنهان در فضای اتاق جریان دارد) چرا؟ چون در همان لحظه، خبری روی خروجی خبرگزاری‌ها قرار می‌گیرد که کل زنجیره تامین مواد اولیه و فرمول‌های محاسباتی بازار را در کمتر از چند ساعت دستخوش تفرقه می‌کند)

اینجا دقیقاً همان نقطه‌ای است که بسیاری از مدیران با استعداد و باتجربه دچار خطای شناختی بزرگی می‌شوند- آن‌ها فکر می‌کنند با یک -ریسک قابل محاسبه* طرف هستند، در حالی که وارد قلمرو مرگبار -ابهام* شده‌اند)

در ادبیات رایج مدیریت، واژه‌های ریسک و ابهام اغلب به جای یکدیگر به کار می‌روند) مدیران جوان و حتی مدیران ارشد با سابقه تصور می‌کنند اگر داده‌های بیشتری جمع‌آوری کنند، مدل‌های پیش‌بینی را پیچیده‌تر سازند و نرم‌افزارهای داشبورد مدیریتی را به‌روز کنند، می‌توانند بر هر شرایط ناخوشایندی غلبه کنند) اما واقعیت تلخ صنعت و سازمان‌های امروزی این است که ابزار نجات در یک مسیر پرریسک، کاملاً با ابزار بقا در یک فضای

مبهم متفاوت است) وقتی مسیر روشن اما پر از صخره است، به -نقشه× نیاز دارید؛ اما وقتی در یک -تاریک‌خانه مطلق× گام برمی‌دارید که حتی ابعاد اتاق را نمی‌دانید، داشتن دقیق‌ترین نقشه جهان هم فقط شما را زودتر به دیوار می‌کوبد) در این شرایط، شما به یک -قطب‌نما× نیاز دارید)

زمینه مسئله- چرا مدیران نقشه را به جای قطب‌نما به کار می‌گیرند؟

در سه دهه فعالیت در فضاهای مهندسی، پروژه‌های صنعتی سنگین و ارکان رهبری سازمانی، بارها دیده‌ام که مدیران در مواجهه با بحران‌ها، ناخودآگاه به سمت ابزارهای آشنا اما ناکارآمد پناه می‌برند)

وقتی پروژه‌ای دچار انحراف می‌شود، مدیر پروژه بلافاصله تقاضای -گزارش‌های تفصیلی بیشتر×، -جدول زمان‌بندی اصلاح‌شده L 6 H× و -برنامه‌ریزی مجدد ریسک GZ\ 'hiZg\ 'h× می‌کند) این واکنش ریشه در ساختار سنتی آموزش‌های مهندسی و مدیریت کلاسیک دارد) در دانشگاه‌ها و کتاب‌های مرجع، به ما آموخته‌اند که جهان سازمانی یک سیستم قطعی یا حداقل احتمالی است که می‌توان برای تمام متغیرهای آن توزیع آماری تعریف کرد)

اما مسئله اصلی اینجاست- ریسک و ابهام دو پدیده از دو جنس کاملاً متفاوت‌اند)

• ریسک G^h یعنی شما آینده را دقیقاً نمی‌دانید، اما می‌دانید چه اتفاقاتی ممکن است رخ دهد و برای هر کدام چه -احتمالی* وجود دارد (فضای ریسک، زمین بازی احتمالات است) شما متغیرها را می‌شناسید، طیف نوسانات را درک می‌کنید و می‌توانید بر اساس داده‌های گذشته، مدل‌سازی کنید (برای این فضا، -نقشه* آفریده شده است) نقشه، مسیرهای رفته، موانع شناخته‌شده، پل‌ها و پرتگاه‌ها را با مختصات دقیق نشان می‌دهد)

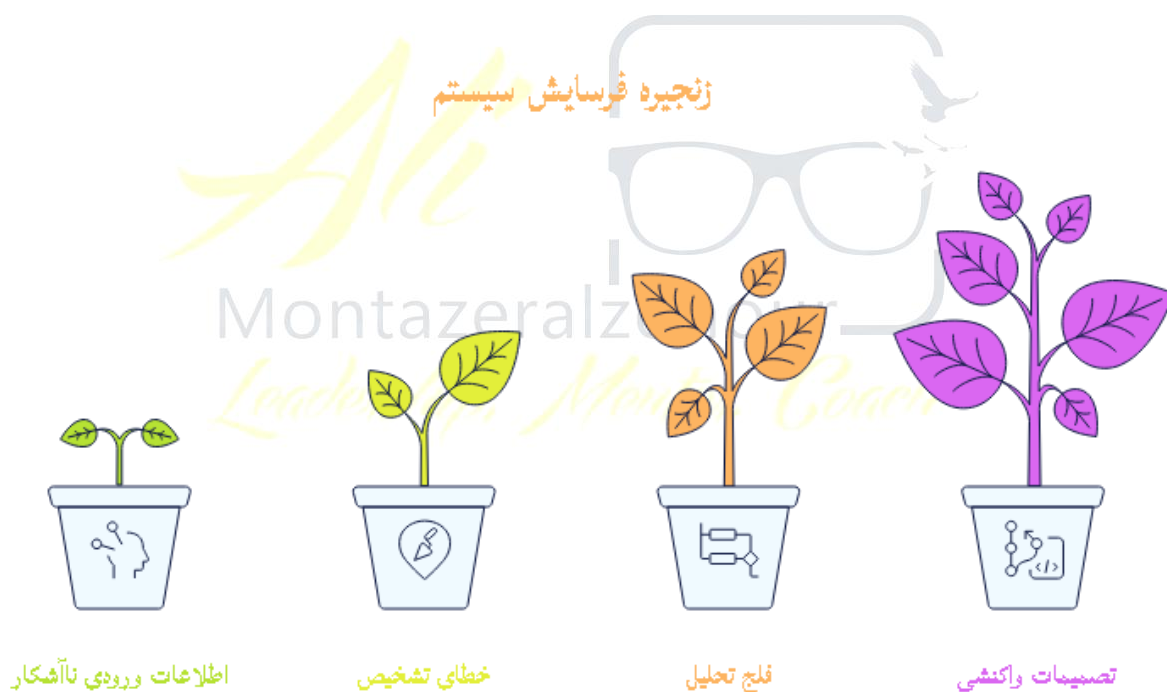
• ابهام $5b\ W\ j\ ^n$ یعنی شما حتی نمی‌دانید چه چیزهایی را نمی‌دانید (متغیرها ناشناخته‌اند، قواعد بازی در حال تغیرند، ارتباط علت و معلولی قطع شده و اطلاعات موجود یا وجود ندارند یا متناقض و فریبنده هستند) شما در یک تاریک‌خانه هستید (در تاریک‌خانه، دقیق‌ترین نقشه مسیرهای کوهنوردی هیچ کمکی به شما نمی‌کند؛ چون اساساً نمی‌دانید در کجای اتاق ایستاده‌اید) در اینجا، شما به -قطب‌نما* نیاز دارید؛ قطب‌نمایی که شمال حقیقی شما را نشان دهد، رسالت سازمان، اصول بنیادین و جهت‌گیری استراتژیک^ا را نشان دهد تا بتخواهید گام به گام جلو بروید و فضا را روشن کنید)

اگر خطای تشخیص رخ دهد و مدیر در شرایط ابهام، ابزار نقشه را مطالبه کند، سازمان دچار فلج تحلیل‌یید $5c\ V\ a\ n\ h\ ^h\ E\ V\ g\ V\ a\ n\ h\ ^h$ می‌شود؛ هزینه‌های

سنگین صرف تهیه گزارش‌هایی می‌شود که تاریخ انقضای آن‌ها پیش از چاپ به پایان رسیده است)

نگاه سیستمی- چرا اصلاح فقط یک جزء، تاریک‌خانه را روشن نمی‌کند؟

برای درک عمیق‌تر این پدیده، باید نگاهی به سیستم کلان سازمان بیندازیم) در تفکر سیستمی، سازمان یک موجود زنده است که از اجزای به هم پیوسته شامل- هدف، ساختار، افراد، رفتار، فرآیند، اطلاعات، تصمیم، نتیجه و بازخورد تشکیل شده است)



وقتی تلاطم محیطی پیمانند تغ Xرات ناگهانی قوانین اقتصادی، تحولات فناورانه یا بحران‌های زنجیره تامین^۱ رخ می‌دهد، لایه اطلاعات و تصمیم سازمان دچار آشفتگی می‌شود(مدیرانی که به ابزارهای سنتی وابسته‌اند، تلاش می‌کنند با دستکاری فرآیندها یا تغ Xر ساختار در سطح پانیممثلاً عوض کردن نرم‌افزار کنترل پروژه یا تحت فشار گذاشتن کارشناسان برای دقت بیشتر در گزارش‌ها^۲ مشکل را حل کنند)

اما کاوش سیستمی به ما نشان می‌دهد که ریشه مسئله در فرآیند نیست، بلکه در مدل ذهنی تصمیم‌گیرندگان است(اگر سیستم رهبری سازمان نتواند مرز میان قابل‌محاسبه بودن بیریسک^۳ و ناشناخته بودن بیابهام^۴ را تشخیص دهد، هر چه تلاش کند فرآیندهای برنامه‌ریزی بینقشه^۵ را دقیق‌تر کند، فاصله خود را با واقعیت بازار بیشتر کرده و سیستم را بیشتر درگیر بوروکراسی فلج‌کننده می‌سازد)

تحلیل تخصصی- مقایسه ماتریسی ابزارها در رهبری سازمانی

برای اینکه مدیران و رهبران سازمان بتوانند در عمل میان این دو شرایط تمایز قائل شوند، جدول زیر تفاوت‌های ساختاری میان مدیریت ریسک بینقشه^۶ و مدیریت ابهام یقطب نما^۷ را در ابعاد مختلف سازمانی مقایسه می‌کند-

بعد مقایسه	شرایط پرریسک‌ی‌نیاز به نقشه ^۱	شرایط ابهام‌ی‌نیاز به قطب‌نما ^۱
وضعیت اطلاعات	داده‌ها موجود و قابل تحلیل آماري هستند	داده‌ها ناقص، نامعتبر، متناقض یا ناموجودند
ماهیت متغیرها	شناخته‌شده؛ مشخص است چه چیزی نامطمئن است	ناشناخته؛ حتی ابعاد مسئله روشن نیست
ابزار غالب مدیریتی	برنامه‌ریزی سنتی، L 6 H، تحلیل حساسیت، ماتریس ریسک	ارزش‌های بنیادین، اصول راهنما، فرضیه‌سازی سریع، چابکی
نوع تصمیم‌گیری	بهینه‌سازی، محاسبه هزینه(فایده، پیش‌بینی دقیق)	کاوشگری، یادگیری مستمر، تصمیم‌گیری تدریجی(ی) Hi Ze(Wh) hi Ze
خطای رایج مدیران	دست‌کم گرفتن اثرات جانبی سناریوهای نادر	تلاش برای مدل‌سازی ریاضی پدیده‌های غیرقابل پیش‌بینی
نقش رهبر	کنترل‌کننده مسیر، ناظر بر انحرافات از برنامه	روشن‌کننده جهت حرکت، حامی تیم در تاریکی، مربی یادگیرنده

نگاه منتور- خطایی که سازمان‌ها را به زمین می‌زند

-اگر جای شما بودم، قبل از اینکه تیم را وادار کنم برای یک بازار آشفته و مبهم، برنامه استراتژیک پنج‌ساله با جزئیات بنویسد، توقف می‌کردم و از خودم می‌پرسیدم- آیا ما واقعاً مسیر را گم کرده‌ایم، یا اساساً در سیاره دیگری فرود آمده‌ایم؟*

این همان نقطه‌ای است که معمولاً مدیران باتجربه هم دچار لغزش می‌شوند) مدیران فکر می‌کنند اقتدار یعنی داشتن پاسخ برای ZkZgn f j Zhi^dc) آن‌ها به روی خود نمی‌آورند که شرایط تغیر کرده و به جای اعتراف به اینکه در -تاریک‌خانه ابهام* قرار داریم، از کارشناسان می‌خواهند برایشان نقشه‌ای بکشند که وجود خارجی ندارد)

به عنوان کسی که دهه‌ها در صنایع بزرگ و زیرساختی کشور با پروژه‌های عظیم و پیچیده سر و کار داشته‌ام، دیده‌ام که پروژه‌های میلیاردی دقیقاً به این دلیل زمین خورده‌اند که مدیران ارشد تلاش کرده‌اند ابهام مطلق را با ابزارهای حسابداری و برنامه‌ریزی قطعی مدیریت کنند) در ابهام، شما نمی‌توانید مقصد نهایی را با مختصات دقیق روی نقشه علامت بزنید؛ شما باید ابتدا قطب‌نمای درون سازمان‌پیرسالت، خطوط قرمز اخلاقی، مزیت رقابتی و تعهد به ارزش‌آفرینی^۱ را کالیبره کنید، گام اول را بردارید، بازخورد بگیرید و مسیر را بسازید)

کدام چارچوب مدیریتی با محیط فعلی شما سازگار است؟

شرایط ابهام	شرایط پریسک
داده‌ها ناقص، نامعتبر، متناقض یا ناموجودند عدم قابلیت کیفی ناشناخته؛ حتی ابعاد مسئله هم روشن نیست تکرار ناشناخته ارزش‌های بنیادین، اصول راهنما، آزمون سریع فرضیه‌ها و چابکی چارچوب تطبیقی کاوشگری، یادگیری مستمر و تصمیم‌گیری گام‌به‌گام فرایند تکرارپذیر تلاش برای مدل‌سازی ریاضی پدیده‌های غیرقابل پیش‌بینی دقت نازل روشن‌کننده جهت حرکت، پشتیبان تیم در تاریکی و مربی یادگیری تمرکز بر راهبری	وضعیت اطلاعات ماهیت متغیرها ابزارهای غالب مدیریتی نوع تصمیم‌گیری خطاهای رایج مدیریتی نقش رهبر
داده‌ها موجود و از نظر آماری قابل تحلیل هستند پایه کمی شناخته‌شده؛ روشن است که چه چیزی نامطمئن است پارامترهای تعریف‌شده برنامه‌ریزی سنتی، ساختار شکست کار تحلیل حساسیت و ماتریس‌های (WBS) ریسک روشن‌سازی ساختار یافته بهینه‌سازی، محاسبه هزینه‌فایده و پیش‌بینی دقیق رویکرد تحلیلی دست‌کم گرفتن اثرات جانبی سناریوهای نادر اعضاء پیش‌ازحد به مسلح کنترل‌کننده مسیر و ناظر بر انحراف از برنامه تمرکز بر نظارت	اقدامک‌های منتور

Made with  Napkin

برای گذر از دانستن به توانستن، این ۴ اقدام عملی را از همین فردا در سازمان خود پیاده کنید-

۱) ممیزی جلسات تصمیم‌گیری- در جلسات این هفته بررسی کنید که چه درصدی از وقت مدیران صرف بحث درباره داده‌های قطعی‌پیریسک^۱ و چه درصدی صرف حل مسائل ناشناخته و متناقض‌پیاپیاهام^۲ می‌شود)

۲) تست نقشه- از تیم پایش پروژه بپرسید- آیا داده‌هایی که بر اساس آن‌ها این تصمیم را می‌گیریم، واقعاً احتمال وقوع رویدادها را نشان می‌دهند یا حدس و گمان محض هستند؟x

۳) تنظیم قطب‌نما- سه اصل بنیادین و ارزش کلیدی سازمان خود را روی یک برگه بنویسید و بررسی کنید آیا تصمیمات بحرانی اخیرتان با این اصول هم‌راستا بوده است یا خیر)

۴) آزمون فرضیه کوچک- در فضاهای مبهم، به جای تدوین برنامه‌های جامع و بلندمدت، یک سناریوی کوچک، کم‌هزینه و قابل‌سنجش طراحی کنید تا تاریکی اطراف قدم اول را روشن کند)

جمع‌بندی و سؤال پایانی

مدیریت و رهبری در دنیای امروز، دیگر هنر اجرای بی‌نقص دستورالعمل‌های روی کاغذ نیست) نقشه، ابزار فوق‌العاده‌ای برای جاده‌های هموار یا حتی مسیرهای سنگلاخی است که مختصات آن‌ها را می‌شناسیم) اما وقتی مه ابهام تمام منظره را می‌پوشاند، اصرار بر استفاده از نقشه جز اتلاف منابع و فرسودگی تیم نتیجه‌ای ندارد) رهبران بزرگ کسانی هستند که تفاوت میان

تاریکی قابل مدیریت ریسک^۱ و تاریک خانه ناشناخته ابهام^۲ را می‌دانند؛
آن‌ها می‌دانند چه زمانی باید نقشه را کنار بگذارند، قطب‌نما را به دست
بگیرند و با اتکا به تفکر سیستمی و خرد جمعی، مسیر عبور سازمان را
گام‌به‌گام خلق کنند)

سؤال پایانی برای اندیشیدن-

در آخرین تصمیم بحرانی که در سازمان خود گرفتید، آیا واقعاً با یک-ریسک
قابل محاسبه^۳ طرف بودید که نیاز به نقشه داشت، یا پشت میز کارتان
نشسته بودید و برای نجات از تاریکی ابهام، نقشه‌ای را مطالعه می‌کردید که
هیچ تطابقی با واقعیت میدان نداشت؟

نویسنده - علی منتظرالظهور پا یاز ۱۴۰۵

5 F پیپرسش‌های متداول^۱

۱) بزرگ‌ترین اشتباه مدیران در مواجهه با ابهام چیست؟

تلاش برای کاهش ابهام با جمع‌آوری داده‌های بیشتر و ساخت مدل‌های پیش‌بینی پیچیده، در حالی که ماهیت مسئله اصلاً
احتمالی نیست بلکه کاملاً ناشناخته است)

۲) چگونه بفهمیم در شرایط ریسک هستیم یا ابهام؟

اگر می‌توانید برای پیامدهای آینده توزیع احتمال تعریف کنید، با ریسک طرف هستید؛ اما اگر حتی گزینه‌های پیش رو و
قواعد بازی را نمی‌شناسید، در فضای ابهام قرار دارید)

۳) نقش قطب‌نما در سازمان چیست؟

قطب‌نما همان ارزش‌های بنیادین، رسالت و جهت‌گیری استراتژیک سازمان است که در تاریکی و بی‌روابطی محیطی،
سمت‌وسوی درست حرکت را به رهبر نشان می‌دهد)